

DEMETER Krisztina - GELEI Andrea - JENEI István

## A VÁLLALATI STRATÉGIA HATÁSA AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENTESZKÖZEIRE

Jelen tanulmány egy egyéves kutatás fő eredményeit mutatja be<sup>1</sup>. A kutatás fő kiinduló kérdése az volt, hogy vajon milyen mértékben hat a hazánkba érkezett multinacionális vállalatok stratégiája az ellátási lánc menedzsmentjében alkalmazott eszközökre. További kérdés volt, hogy amennyiben ez a hatás kimutatható, akkor ez milyen következményekkel jár a kapcsolódó magyar vállalatokra nézve. A kutatás célpontja az ellátási lánc menedzsment terén legelőrehaladottabb helyet betöltő autóipar volt. Az irodalomfeltárást követően kvalitatív eszközök, elsősorban interjúk (összesen 20 db), megbeszélések, előadások, vitafórumok segítségével dolgoztak a szerzők. Eredményeik arra utalnak, hogy egyre nehezebb dolga van annak a vállalatnak, amely autóipari beszállítónak akar válni. Lehetőségeit a magyar gazdasági környezet, az intenzív verseny csökkenti, Közép-Kelet-Európa autóipari beszállítói hálózatában megfigyelhető átrendeződés pedig egyszerre jelent komoly kihívást, illetve lehetőséget a hazai vállalatok számára. Tudatos állami beavatkozással azonban még talán menthető az egyre kilátástalanabbá váló helyzet.

Magyarországon számos multinacionális vállalat működik, amelyek eltérő célokkal és stratégiákkal érkeztek hazánkba. Vizsgálatunk középpontjában az állt, hogy az a stratégia, mellyel e vállalatok ideérkeztek, vajon milyen mértékben befolyásolja az ellátási lánc menedzsment során kialakuló vállalatközi kapcsolatok jellegét és mélységét, az erőviszonyokat, az információs kapcsolatokat, a tranzakció-specifikus beruházások mértékét, azaz az ellátási lánc menedzsmentjének eszközeit és módszereit. A vizsgálat során elsősorban a kiválasztott vállalatok ellátási láncának beszállítói oldalával foglalkoztunk. A kutatás célja,<sup>2</sup> hogy:

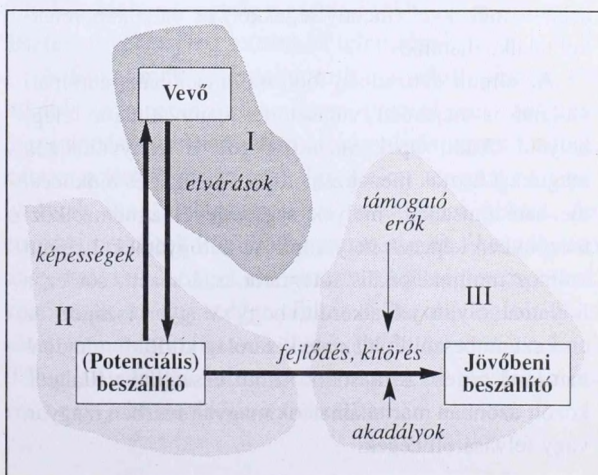
1. Feltárja az ellátási lánc használt eszközei és módszerei mögött álló motivációkat, azaz rávilágítson a multinacionális vállalatok stratégiájának ellátási lánc menedzsmentre gyakorolt hatására, és az ebből származó elvárásokra, amelyeket e vállalatok a beszállítók felé támasztanak.
2. Megvizsgálja, hogy a követett stratégia milyen lépéseken keresztül vezetett a magyarországi beszállítók bekapcsolódásához, és milyen képességekre tettek szert ezek a beszállítók.

3. A fentiek ismeretében stratégiákat fogalmazzon meg, fejlődési utakat vázoljon fel a potenciális beszállító vállalatok számára.

Logikailag az 1. ábrán látható utat követtük:

1. ábra

A kutatás vizsgálati területei





Kutatásunk az autópárt választotta vizsgálódási területének, aminek több oka is van. (1) Az autópárt hazánkban az egyik húzóágazat; (2) az autópárt világszerte a legfejlettebb iparágak egyike, ahonnan a legmodernebb megoldások, technológiák, koncepciók többsége kiindul, ezért valószínűsíthetően az ellátási lánc menedzsment területén is magas fejlettség jellemző; (3) végül, az autópárt globális jellege az ellátási lánc menedzsmenteszközök intenzív használatára ösztönöz.

### Az autópárról dióhéjban

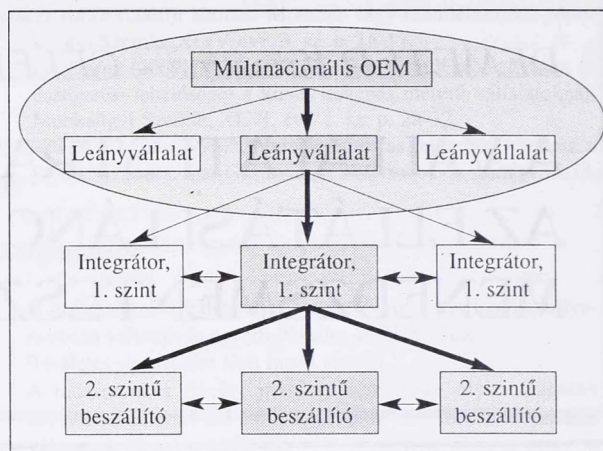
Az autópárt az egyik legerősebb versenykörnyezetben működő, globális, érett iparág, ahol az ellátási lánc hatékonysága döntő szerepet játszik abban, hogy az egyes vállalatok, illetve vállalatcsoportok milyen eredményesen tudnak működni és együttműködni. Pontosan ez az oka annak, hogy az autópárt úttörő szerepet játszik az ellátási lánc menedzsment technikáinak fejlesztésében.

Az autópárt döntően a piramis elven épül fel (2. ábra). A nagy autópárti vállalatok (pl. Toyota, GM, Peugeot) állnak a hierarchia csúcsán. E vállalatok leányvállalatai végzik a gépjárművek végső összeszerelését, és néhány stratégiai jelentőségű részegység (pl. motor, elektronikai vezérlés) gyártását, de a náluk előállított hozzáadott érték ritkán haladja meg a 30%-ot. A maradék 70% a beszállítóknál készül.

Az autógyártókkal az ún. integrátorok (modulbeszállítók, első szintű beszállítók) tartanak közvetlen kapcsolatot. Az integrátorok teljes részegységet (modult) szállítanak az autógyártóknak, tehát feladatuk az ún. második szintű beszállítóktól származó alkatrészek fejlesztésének és gyártásának megszervezése, a részegységek összeállítása, és a beszállítóktól származó impulzusok közvetítése az autógyártók felé. Minél lejjebb haladunk a beszállítói piramisban, annál kisebb értékű és bonyolultságú termékekkel (mennyiségekkel) és vállalatméretekkel találkozhatunk.

Az elmúlt évtizedben több multinacionális autópárti vállalat is hazánkat választotta leányvállalata telephelyéül (Audi, Opel, Suzuki, Ford). E leányvállalatok magukkal hozták menedzsmentismereteiket és működési mechanizmusait, melyek segítségével a nemzetközi mezőnyben képesek helytállni. Az autógyárakkal együtt számos multinacionális integrátor is érkezett, sőt ez a folyamat olyan jól sikerült, hogy Magyarországon az első szintű beszállítók szinte kizárólag külföldi tulajdonban lévő cégek. A második szintű beszállító vállalatok között azonban már találhatók magyar, részben magyar, vagy felvásárolt cégek.

Az autópárti piramis



A kutatás során két járműipari multinacionális vállalat ellátási lánc menedzsmentjének jellemzőit vizsgáltuk. Igyekeztünk két olyan autógyártót kiválasztani, melyek stratégiája közismerten különbözik. Feladatunk az ő stratégiájukból származó elvárások hatásának elemzése és az ebből fakadó következmények vizsgálata volt. Tanulmányunk alapját azok az interjúk képezik, amelyeket a kiválasztott cégek beszerzési, logisztikai szakembereivel, valamint a beszállító vállalatok értékesítési, logisztikai, kapcsolattartó munkatársaival folytattunk. A vizsgált vállalatokat és kapcsolataikat szemlélteti a 3. ábra.

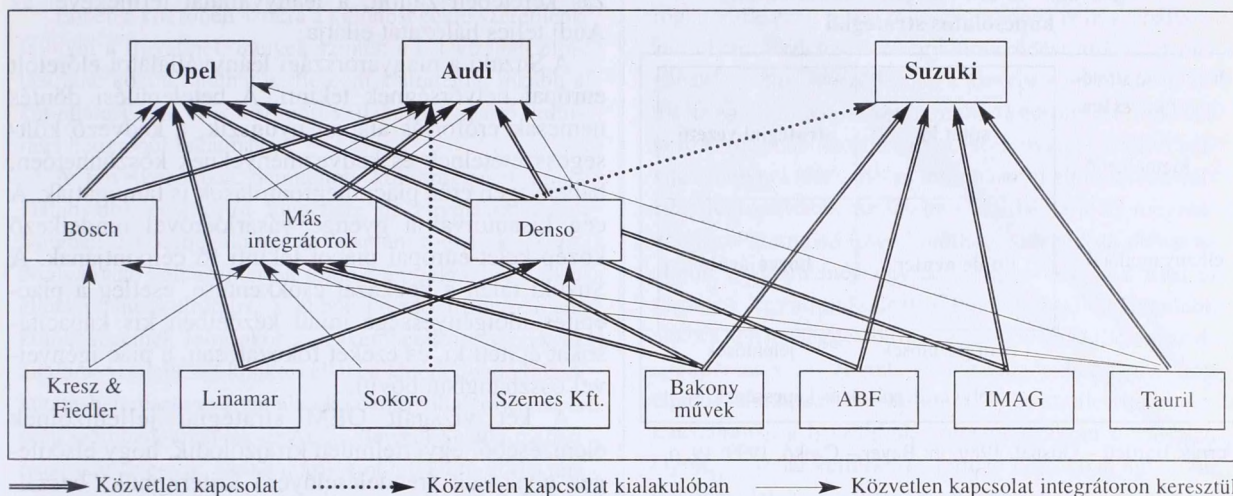
Tanulmányunk a kutatásban megfogalmazott célok közül az első kettővel foglalkozik, a harmadik cél teljesítéséhez részletesen kellene bemutatnunk a vizsgált sikeres beszállítók eseteit, ami meghaladja e tanulmány kereteit. Az első fő fejezet az Audi és a Suzuki vállalati stratégiája és a használt ellátási lánc eszközök kapcsolatát elemzi. A második fő fejezet a beszállítók helyzetét, jellemzőit, kapcsolatrendszerét vizsgálja.

### Kapcsolat a vállalati stratégia és az ellátási lánc menedzsment használt eszközei között

Ebben a fejezetben a 2. ábra kapcsolatrendszerét követve tárjuk fel a hazai autópárt jellemzőit. Először az autógyártók hazánkba érkezésének motivációit kutatjuk. Majd megnézzünk, hogy melyek a vizsgált autógyártók (Audi és Suzuki) stratégiájának fő jellemzői. Elemezzük a stratégia terén található leglényegesebb különbségeket. Ezt követi a használt ellátási lánc menedzsment eszközökben található különbségek vizsgálata. A stratégia és az eszközök közötti kapcsolatok feltárása is itt történik meg.



A kutatásban szereplő vállalatok kapcsolatai



### A multinacionális vállalatok magyarországi stratégiája

Induljunk el onnan, hogy vajon milyen stratégia alapján hozták létre a hazánkba települt autógyártók magyar leányvállalataikat. Ennek meghatározására Bartlett és Goshal (1989) mátrixát használjuk fel (4. ábra), amelyben a multinacionális vállalatok leányvállalatokkal kapcsolatos stratégiai fogalmazódnak meg. A mátrix két dimenziója a piac és az erőforrás jelentősége a telepítési döntésben. A piac kategóriája önmagáért beszél, az erőforrások kategóriája olyan képességekre utal, amelyek kiaknázása tartós versenyelőny kiépítését teszi lehetővé (a költségelőny nem ilyen, az emberi tőke vagy a beszállítói hálózat már lehet ilyen). A mátrixban a *stratégiai vezető* pozíció arra utal, hogy a leányvállalat rendkívül fontos szerepet játszik az adott vállalat piaci és fejlődési stratégiájában. Nagy valószínűséggel olyan feladatokat is ellát, amelyet más leányvállalatok nem (pl. K+F, piackutatás, központi feladatok). Az implementer (alkalmazó) pozíció ennek ellentéte. A leányvállalat ebben a pozícióban pusztán végrehajtói szerepet tölt be, a vállalati központban kialakított és máshol is bevált stratégia minél költséghatékonyabb bevezetése az egyedüli feladata. A költséghatékonyosság révén termelődő magas profitot a multinacionális cégek a stratégiai vezetőkhöz forgatják vissza. A sötét ló leányvállalat akkor jön létre, ha az adott piacon létszükséglet a megjelenés. Ennek segítségével a vállalat információkat tud begyűjteni a növekedési lehetőségekről, és

közvetlenül képes érzékelni az igények apró változásait. E vállalatok legfontosabb célja, hogy „megteremtse a továbblépés lehetőségét vagy helyi vállalatokkal való stratégiai szövetségek révén, vagy azáltal, hogy az érdekltség egy-egy termékcsoportra vagy piaci szegmensre összpontosít.” (Bayer – Czákó, 1999: 19. o.) Végül a hozzájáruló leányvállalatok a helyi erőforrások képességeit használják ki. Ilyen képesség lehet az erős háttérpiac, a helyi munkaerő kreativitása, szakképzettség, lojalitása, szorgalma stb. Ebbe a mátrixba helyeztük el az Audit, amely idejövetelekor leginkább az implementer kategóriába volt sorolható. Elsősorban az erőforrások költségelőnyeit aknáztta ki, a helyi piacra szinte egyáltalán nem épített. Az elmúlt időben, a kedvező kezdeti tapasztalatoknak és a munkások magas szakképzettségének köszönhetően a leányvállalat ma már egyre inkább a hozzájáruló kategória irányába tolódik, melynek egyik legárulkodóbb jele a motorfejlesztési tevékenység hazánkba telepítése<sup>3</sup>

A Suzukinak létérdeke volt az adott piacon (itt inkább az európai, mint a hazai piacról van szó) való megjelenés, nemcsak információgyűjtési szempontból, hanem azért is, mert csak így tudott az uniós szabályoknak megfelelően betörni az európai piacra. Az európai országok közül Magyarország kiválasztásában nagy valószínűséggel elsősorban a költség szempontok vezérelték az anyacéget. Tehát a Suzuki leginkább a sötét ló kategóriába sorolható, de itt is tapasztalható (főleg az európai integrátorok növekvő bevonása révén) egy jobbratolódás a mátrixban.



4. ábra

**A globális vállalatok leányvállalatokkal  
kapcsolatos stratégiai**

helyi piac stratégiai fontossága	sötét ló	stratégiai vezető
kiemelkedő		
elhanyagolható	implementer	hozzájáruló
	nem jelentősek	jelentősek
	helyi erőforrások és képességek	

Forrás: Bartlett – Goshal, 1989, in: Bayer – Czakó, 1999: 19. o.

**A leányvállalatok stratégiai jellemzői  
és hatásuk a magyarországi autóiparra**

Az Audinál és a Suzukinál lezajlott beszélgetések alapján a két leányvállalat fő stratégiai eltéréseit az 1. táblázatban rögzítettük.<sup>4</sup>

1. táblázat

**Az Audi és a Suzuki leányvállalatok  
fő eltérései stratégiai téren**

Stratégia	Audi	Suzuki
<b>Betelepülés oka</b>	Erőforrás alapon: költség (képzett és olcsó szakemberek, beruházási kedvezmények)	Piaci és erőforrás alapon: európai piac és költség
<b>Kapacitás mérete</b>	Nagy, világpiacra termel	Kisebb, regionális piacra termel
<b>Növekedés</b>	Kezdeti nagy beruházás és bővítés	Kezdetben viszonylag kicsi, fokozatos bővítés

Az Audi a magyarországi leányvállalat létrehozásáról egyértelműen erőforrás alapon döntött. Olyan helyet keresett Európán belül, amely erőforrás költségeit tekintve segít az érett iparágakra jellemző árversenyben a költségek csökkentése révén versenyelőnyre szert tenni, és logisztikai szempontból is jól beilleszthető a többi leányvállalat hálózatába. A Magyarország mellett hozott döntést az állam által nyújtott beruházási és adókedvezmények, valamint a képzettség/béreköltség arány támasztotta alá. Ez utóbbi a költségelőny mellett garanciát jelentett az elfogadható szintű minőségi színvonal elérésére, ami nem

feltétlenül lett volna lehetséges más kelet-európai országokban. A betelepülés óriási zöldmezős beruházás keretében zajlott, a leányvállalat termékével az Audi teljes hálózatát ellátja.

A Suzuki a magyarországi leányvállalatot előretolt európai helyőrségnek tekinti. A betelepülési döntés nemcsak erőforrás alapon nyugszik, a kedvező költségösszetételnek és kedvezményeknek köszönhetően, hanem igen erős piaci megfontolások is támogatják. A cég kisautóival a gyenge vásárlóerővel rendelkező közép-kelet-európai piacot tekinti fő célpontjának. A Suzuki talán a kockázat csökkentése, esetleg a piacépítés időigényessége miatt kezdetben kis kapacitásokat épített ki, és ezeket fokozatosan, a piac igényeivel összhangban bővíti.

A két vizsgált OEM stratégiai jellemzőinek elemzéséből egyértelműen kirajzolódik, hogy elsődleges elvárásuk (rendeléselnyerő kritériumuk) beszállítókkal szemben a minél alacsonyabb ár. Ez sokkal inkább az iparág érett jellegéből, mint a sajátos stratégiai jellemzőkből fakad, de az implementer (alkalmazó) és sötét ló pozíció is erre utal (erőforrások nem hordoznak semmiféle különleges képességet). Ugyanakkor kedvező árral csak akkor kaphat egy beszállító megrendelést, ha más kritériumok – pl. minőség, szállítási megbízhatóság – terén elérte a szükséges szintet (ezeket nevezzük képesítő kritériumoknak). Az elvárt szint vállalatonként változik, a megrendelők rendszeres auditokkal és teljesítményértékeléssel ellenőrzik, hogy azt a beszállítók elérik-e.

A betelepült integrátoroknak nem okoz különösebb nehézséget a képesítő kritériumoknak való megfelelés. Termelési folyamataik és eljárásaik teljesen standardok, stratégiai tervezést az anyavállalati központban végeznek, itt csak végrehajtják. Idetelepülésük két okkal: 1) a már eddig tárgyalt költségelőnyök kihasználásával és 2) a logisztikai közelségből fakadó további költségcsökkentési lehetőségekkel, illetve idő- és rugalmassági előnyökkel magyarázható.

A hazai tulajdonban lévő, elsősorban a 2., illetve az alacsonyabb beszállítói szinten elhelyezkedő vállalatoknak a legnagyobb nehézséget a képesítő kritériumoknak való megfelelés okozza, az árban viszonylag kedvező pozíciókat tudnak elérni. Technológiai ismeretük van, bár az alkalmazott technológia elmarad a csúcsszínvonaltól, valamint ritka a termékkompetenciához szükséges több technológia kombinálása. Termékismeretük, termékfejlesztési képességük gyenge, a minőségi és szolgáltatási elvárások teljesítése nagy erőfeszítéseket követel. Lényeges problémát okoz a tőkehiány, ami a technológia megújításának, fejlesztésének szab korlátot.



## A vállalati stratégiák kulturális gyökerei

Ebben a kitérőben azokra a különbségekre szeretnénk felhívni a figyelmet, melyek szintén a két vizsgált ellátási lánc között találhatók, de nem a stratégia, inkább a két ellátási lánc erős központi vállalatának eltérő kulturális háttéréből fakadnak.

A következőkben bemutatott különbségeket interjúalanyaink egymástól független, de egymással összhangban lévő megállapításai alapján foglaljuk össze. Nyilvánvaló volt az interjúk során számunkra, hogy a két ellátási lánc kulturális, s ebből fakadó menedzsment különbségeinek leírásakor a szakemberek nem csak az általunk vizsgált két konkrét ellátási láncra gondoltak. A kutatásban részt vevő vállalatok között voltak olyanok is szép számban, amelyek az Audi, illetve a Suzuki mellett más, akár az egyik, akár a másik említett kultúrkörbe tartozó megrendelővel is tartottak fenn gyümölcsöző kapcsolatokat. Ezek a tapasztalatok is közrejátszottak a kép megrajzolásában.

Vizsgálatunk két fókuszban lévő vállalata, az Audi, illetve a Suzuki tehát két eltérő kulturális közegben született, működik. Az Audi az európai, míg a Suzuki az ázsiai kultúra alapjain nyugszik. A kulturális különbség egyik legmarkánsabb megjelenése a *műszaki kultúrában* meglévő eltérésekben található. A két műszaki kultúra közötti különbség igen jelentős, mint ahogyan egyik interjúalanyunk megfogalmazta, „az ázsiai szabványok köszönőviszonyban sincsenek az európaiakkal”.

A kulturális különbségek tetten érhetőek az ellátási láncban együttműködő vállalatok közötti *partnerkapcsolatok jellemzőiben* is. Audi működése sokkal *formalizáltabb*, az együttműködés feltételeit a *szerződésben* a legkisebb részletekig lemenően rögzítik, s ezekhez a feltételekhez azután az együttműködés során szigorúan ragaszkodnak. Ennek a formalizált működésnek megvan az előnye, de a hátrányai is. A beszállítók szempontjából előnyei közé sorolhatjuk azt, hogy egyértelműek a felelősségi körök, s ennek eredményeképpen egyértelműek az együttműködés során fontos kommunikációs útvonalak is. Az erős formalizáltságnak ugyanakkor hátránya is van. Ilyen hátránként fogalmazódott meg a *személytelenség* jelensége, illetve az ebből fakadó széttagolt működés. A feladatok részekre bontása, és szabályozottsága következtében túl sok személlyel kell tartani a beszállítóknak a kapcsolatot, akik ugyanakkor a beszállítóval való együttműködésnek mindig csak egy-egy szeletét látják. Ez néha interjúalanyaink szerint nehézkessé teszi az együttműködést.

A Suzuki működése sokkal kevésbé épít az írásban rögzített szabályokra, megállapodásokra, működésére

inkább a *személyorientált* jelző használható. Természetesen az itteni együttműködés alapjait is szerződésben rögzítik, de ezek a szerződések egyrészt nem szabályozzák olyan részletesen az együttműködést, másrészt magának az aláírt szerződésnek a szerepe sem olyan jelentős az együttműködés során, mint az európai kultúrkörbe tartozó más ellátási láncokban. Volt olyan beszállító vállalat, melynek vezetője az interjú során elmondta: a vállalat legfontosabb, ázsiai kultúrkörbe tartozó megrendelőjével „természetesen kötöttünk szerződést, de azt az elmúlt években még egyszer sem láttam.” Az írásban rögzített együttműködési feltételek mellett legalább akkora jelentőséggel bírnak a *szóbeli megállapodások*, „gentleman's agreement”-ek. Az előzőekben bemutatott ellátási lánc típusban a strukturált feladat, illetve kompetenciabontás a beszállítók számára gyakran túlságosan tagolt, az ázsiai kultúrkörbe tartozó láncokban úgy érzik a kapcsolat *személyesebb*, közvetlenebb, emberibb. Ennek az együttműködési módnak előnyei, de nehézségei is vannak. Ez utóbbi közé sorolhatjuk azt, hogy a személyes, gyakran a formális, a külső beszállító számára könnyebben értelmezhető, követhető kapcsolatrendszer mellett jelentős súlya van az *informális struktúrának*.

Érdekes különbségként fogalmazódott meg kutatásunk során a két ellátási lánc *teljesítmény értelmezése*. Az európai kultúrkör ellátási láncában a megrendelő a ténylegesen nyújtott teljesítményt, az erőfeszítések konkrét eredményét veszi csak figyelembe, értékeli. Az ázsiai kultúrkörben az együttműködő partnerek a kívánt eredmény eléréseért tett tényleges erőfeszítéseket még akkor is értékelik, számon tartják, ha ezek az erőfeszítések az adott probléma esetén nem jártak konkrét pozitív eredménnyel. Ez a szemlélet számunkra a hosszú távú együttműködés jelentőségét emeli ki, mely a szakirodalom szerint is (Dyer – Cho – Chu, 1998) jellemzője az ázsiai autópári ellátási láncoknak.

Lássuk ezek után az általunk vizsgált két konkrét ellátási lánc elemzését!

Mint azt korábban jeleztük, tanulmányunk azt tűzte ki célul, hogy megvizsgálja, vajon kimutatható-e kapcsolat az ellátási láncot vezérlő központi vállalat – esetünkben az Audi és a Suzuki – *stratégiája* és az általa gyakorolt ellátási lánc menedzsment között. E két tényező között interjúink során két dimenzióban találtunk kapcsolatot:

1. Kapcsolat a stratégia és az ellátási lánc struktúrája között.
2. Kapcsolat a stratégia és az ellátási láncban belüli menedzsmenteszközök között.



## Stratégia és az ellátási lánc struktúrája

A két vizsgált autógyártó tehát eltérő stratégiai célokkal érkezett hazánkba. Az Audira jellemző nagy termelési kapacitás – s ennek következtében a nagy volumenű megrendelések – kapcsolódási lehetőséget teremtettek nemzetközi ellátási láncának egyes elemei, köztük is elsősorban az integrátorok részére. Minthogy az Audi már korábban is erős szálakkal kapcsolódott az európai beszállítói piac szereplőjéhez, a viszonylagos földrajzi közelség tovább könnyítette a beszállító partnerek bekapcsolódását. A globális verseny logikájának érvényesülése következtében az Audi betelepülése magával vonta az autógyártó piramis megjelenését hazánkban is. A magyar beszállítóknak ebben a piramisban kell megtalálniuk helyüket.

A Suzuki a hazai betelepülésre két közel azonos fontosságú elv szerint döntött: az Audinál domináns erőforrás szempontja mellett kiemelt jelentősége volt a piaci tényezőnek is. A Suzuki az igen érzékeny magyar piacon való megjelenését az európai piacra történő behatolás első lépéseként értelmezte. Az európai jelenlét korábbi hiánya óvatosságra intette a vállalatot, ezért a létrehozott gyártókapacitás is kezdetben viszonylag kicsi volt, amit a piac felvevőképességének, képességének függvényében folyamatosan bővíteni terveztek. A betelepülésre a piaci szempont, illetve a fokozatos, kis lépések stratégiája számos termék esetén nem tette lehetővé a Suzuki saját fő működési területén már kialakult piramisának áttelepülését, illetve a termelésbe történő közvetlen bekapcsolását. Természetesen az alkatrészek egy részénél a Suzuki épített már meglévő beszállítói piramisára. Főképpen a nagy értékű termékek beszállítására igaz ez, ahol a nagy távolság, és a viszonylag alacsony mennyiségek ellenére a relatív logisztikai költségek alacsonyan tarthatóak. Tipikus példája e terméknek a motor. Az alkatrészek, részegységek egy jelentős részénél ugyanakkor a viszonylagosan kicsi méret következtében megjelenő kicsi megrendelések, illetve az Európán kívüli telephelyek az integrátorok számára gazdaságtalanná tették a közvetlen beszállítást. A Suzuki saját piramisának integrátorai, nagy szereplői mellett (vagy helyett) az európai piacon tevékenykedő más integrátorok elvileg bekapcsolódhattak volna az ellátási lánc működésébe, a megrendelések viszonylagos kis mérete azonban számukra is gazdaságossági korlátként jelent meg. A Suzuki ellátási lánc építési stratégiájában minden bizonnyal az is fontos volt, hogy az európai piacon tevékenykedő integrátorok a kis megrendelési

méret miatt a kiépülő kapcsolatban vele szemben erős pozíciókkal álltak, míg maga a Suzuki viszonylag kicsi alkuerővel rendelkezett volna. A betelepülő Suzuki így ellátási láncának kialakításakor a globális versenyben szokásos hierarchikus szerveződési elv helyett többé-kevésbé kényszerűségből a közvetlen kapcsolatok rendszerében gondolkodott, amelybe a kis autógyártó beszállítói tapasztalatokkal rendelkező, egyszerű alkatrészeket gyártó magyarországi beszállítók képesek voltak bekapcsolódni. Ennek következtében az ellátás sokkal laposabb piramis formában, illetve sok esetben diadikus kapcsolatok (Chikán, 2003) hálózataként valósult meg.

A két vizsgált ellátási lánc struktúrájában fellelhető másik jelentős különbség az egyes alkatrészek, részegységek beszállítóinak számában található meg. Az Audi esetében alapvető cél, hogy saját sebezhetőségének csökkentése érdekében egy-egy alkatrésztípus megrendelési volumenét két beszállító között ossza meg. Ezt támogatja az, hogy tevékenységét globális alapokon, és fókuszáltan szervezi meg (egy termék, egy telephely). Ez a stratégia biztosítja ugyanis a beszállítói megrendelések gazdaságos megosztásához szükséges óriási volument.

A Suzuki nem gyakorolja a volumen megosztás stratégiáját. Ez a Suzuki alapvető menedzsment-kultúrájától sem idegen gyakorlat hazánkban azzal is magyarázható, hogy a kis, később közepes gyártási volumenek ezt gazdasági szempontból nem teszik lehetővé. A rendelések megosztása egyrészt a rendelés-, illetve termékspecifikus szerszámgépek magas gyártási költségei (két beszállító esetén két szerszám szükséges), másrészt a beszállítóknak a viszonylag alacsony termelési volumenből adódó magas gyártási költségei miatt sem lenne gazdaságos.

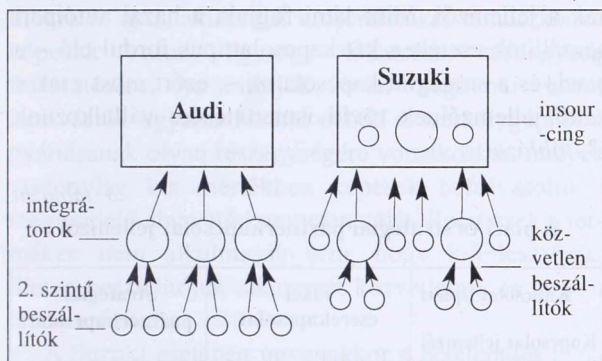
A két vizsgált OEM esetében nemcsak magában a lánc struktúrájában, hanem a lánc struktúrájának alakításakor alkalmazott eszközökben is megfigyelhető különbség. Az Audi az ellátási lánc belső struktúrájának alakításakor jellemzően az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatokba nyúl bele. Ha egy-egy integrátora túlságosan megerősödik, és ezzel az Audi alkuereje esetleg csökkenne, az autógyártó az integrátornak adott megrendeléseit csökkenti, és olyan új beszállítót emel ki a második vonalból integrátori szintre, aki képes az integrátori szerepkör betöltésére. Az Audi a számára kedvező kapcsolatrendszerek újradefiniálásakor csak elvétve él az insourcing eszközzel, azaz a stratégiailag fontos részegységek kivételével nem vonja be házon belülre a gyártást. Ezzel



szemben a Suzuki betelepülésekor a hazai, illetve európai piacon még kialakulatlan beszállítói háttérnek következtében a partnerkapcsolatok számára kedvezőtlen alakulásakor az előző esetenél gyakrabban él azzal az eszközzel, hogy bizonyos alkatrész gyártását nem beszállítóra bízta, hanem azt házon belül oldja meg (5. ábra).

5. ábra

Az Audi és Suzuki ellátási lánc struktúrája



### Az ellátási lánc menedzsmenteszközei

Az eszközöket két megközelítésben vizsgáltuk. Először az ellátási lánc menedzsmenteszközeinek sajátos vonásait az együttműködő vállalatok, a megrendelő-beszállító kapcsolatán keresztül mutatjuk be. Ezt követően azokról a lánc szintű menedzsmenteszközeiről beszélünk, amelyek legalább három együttműködő vállalat viszonyrendszerét érintik.

#### A kétoldalú kapcsolatok kezelésében megfigyelhető sajátosságok

Tanulmányunknak ebben a szakaszában az ellátási lánc menedzsmenteszközeinek tárgyalását a beszállító – megrendelő (ez utóbbi lehet OEM vagy integrátor) kapcsolatában értelmezzük, ahol a beszállítók kategóriája a hazánkban alapított, magyar tulajdonban lévő, vagy külföldiek által már felvásárolt vállalatokat takarja. Azt vizsgáljuk, hogyan jellemezhető e kapcsolatok működése a két vizsgált ellátási lánc esetében, illetve, vannak-e sajátosságok e kapcsolattartásban az egyik, illetve másik választott központi vállalat, illetve annak ellátási láncja esetében? Vizsgálódásunk sajátossága, hogy míg a szakirodalom meglévő, jól bejáratott beszállítókkal fenntartott kapcsolatok elemzését öleli fel (Dyer – Cho – Chu, 1998; Haffmans – van Weele, 2003), addig tanulmányunk olyan gazdasági és üzleti szituációt vizsgál, ahol új, születőben lévő kap-

csolatok, illetve általában a versenyképes beszállítói piac kialakulása a jellemző. Bár a rendszerváltást megelőzően, a KGST központilag irányított munkamegosztásának eredményeképpen gépjárműgyártás (főképpen tehergépjárművek és buszok gyártása), s ennek következtében gépjárműipari beszállítói hálózat is működött hazánkban, a betelepülő multinacionális személygépkocsi-gyártó vállalatok jelentős, versenyképes és közvetlen gyakorlati tapasztalattal, élő referenciákkal rendelkező beszállítói háttérparat nem találtak Magyarországon. Annak kiépítése, a versenyképes beszállítói háttérparat kialakulása a multinacionális vállalatok hazánkba történő betelepülését követően indult meg.

Az autógyártás esetében a beszállítók alapvetően három módon, három nagyobb képességszint mentén kapcsolódhatnak be az ellátási láncba (Haffmans – van Weele, 2003). Az egyes típusok jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

- Kapacitás vagy folyamat fókuszú beszállítók:** Termelési kapacitásukat viszik a piacra, mellyel képesek az alapanyagok megrendelő specifikációinak megfelelő átalakítására, feldolgozására, a megrendelő által specifikált termékek gyártására.
- Kapcsolat vagy rendszer alapú beszállítók:** A gyártás mellett alapvető képességgé válik az adott alkatrész, modul kapcsolódó beszállítóinak koordinálása. A beszállítóival való kapcsolattartás kiterjedhet a szerződéskötés, a termelési tervezés, és a megrendelőnek történő kiszállítás logisztikai folyamatainak összehangolására.
- Termék fókuszú beszállító:** Képes saját termékek, vagy egyes részegységek saját kifejlesztésére, majd gyártására, piacra vitelére.

2. táblázat

A beszállítói típusok fő jellemzői

Beszállítói típus	Kapacitás alapú	Kapcsolat alapú	Termék alapú
Termék-csomag	Kapacitás	Kapcsolatok és összehangolt folyamatok	Saját fejlesztésű termék
Versenyelőny forrás	Alacsony költség, technológiai rugalmasság	Folyamat- és kapcsolat-menedzsment	Innovációs kapacitás
Alkuerő	Kicsi	Közepes	Nagy
Fő fejlesztési terület	Technológia, saját termelés	Folyamatok, ellátási lánc	Termék
Kapcsolat típus	Rövid távú – piaci cserekapcsolat	Közép, ill. hosszú távú kapcsolat	Hosszú távú – partnerkapcsolat

(Haffmans – van Weele, 2003 alapján)



A hazai, 2. szintű beszállítók döntő többsége mindkét vizsgált OEM, illetve ellátási lánc esetében az első csoportba, tehát a kapacitás alapú beszállítók csoportjába tartozik. Ezeknek a vállalatoknak a legfontosabb versenylőny forrása az alacsony ár (illetve, mint később látni fogjuk egyre növekvő mértékben a technológiai rugalmasság, adaptációs képesség), alkuerejük kicsi. Különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor a beszállított alkatrész csak egy-egy alkalmazott technológiára támaszkodik. (Az alkalmazott technológiák kombinálása mindenképpen egyedibbé teszi a kínált kapacitást, s így a beszállító alkuereje, rendelkezéshelyező képessége is nagyobb lehet.)

Az autóiipari ellátási láncokban meglévő kétoldali együttműködéseket Bensaou (1999) az egyes felek által alkalmazott kapcsolatspecifikus befektetések mértéke alapján tipizálta. (6. ábra.) Vizsgálatai alapján Bensaou megállapította, hogy a kapcsolatspecifikus befektetések mértékét alapvetően három tényező befolyásolja:

1. **Termékjellemzők:** Műszakilag mennyire összetett a termék, illetve a mögötte álló technológia. Mekkora az adott termék, illetve a mögötte álló technológia innovációs kapacitása. Minél bonyolultabb, innovatívabb a termék, és/vagy az alkalmazott technológia, annál fontosabb a beszállító megrendelője számára.
2. **Versenysűrűség a beszállítói piacon:** A beszállítói piac mérete, struktúrája. Beszállítók alkuerejének más forrásból származó mértéke, pl. szabadalom megléte.
3. **A kereslet jellemzői:** Potenciális megrendelők száma, mérete. Kereslet stabilitása, piac növekedési üteme.

6. ábra

#### A partnerkapcsolatok tipizálása

Beszállító kapcsolatspecifikus befektetései	Magas	<b>Fogoly megrendelő</b>	<b>Stratégiai partnerkapcsolat</b>
	Alacsony	<b>Piaci cserekapcsolat</b>	<b>Fogoly beszállító</b>
		Alacsony	Magas
		Megrendelő kapcsolatspecifikus befektetései	

Forrás: Bensaou, 1999 alapján.

A kapcsolatspecifikus befektetések mértéke azt mutatja meg, hogy a partnerkapcsolat adott szereplője számára mennyire fontos az együttműködő partner. Ez a fontosság függőségi kapcsolatként értelmezhető. Minden kapcsolattípus más-más függőségi viszonytal, s ennek következtében sajátos menedzsmentjellemzőkkel írható le. A kiemelt menedzsmentjellemzők között szerepel az (1) információ-megosztás módja, (2) a peremterületeken dolgozó alkalmazottak munkájának és a (3) a kapcsolaton belüli szociális klímának a jellemzői. Mint látni fogjuk, a hazai autóiipari beszállítók esetében két kapcsolattípus fordul elő – a piaci, és a stratégiai kapcsolatok –, ezért most csak e kettő jellemzőinek rövid ismertetésére vállalkozunk (3. táblázat).

3. táblázat

#### A piaci és stratégiai partnerkapcsolat jellemzői

Kapcsolat típusa Kapcsolat jellemzői	Piaci cserekapcsolat	Stratégiai partnerkapcsolat
Információ-megosztás módja	Alacsony szintű; operatív koordinációt támogató	Széles körű, gyakori; jelentős tudástranszfer kíséri
A peremterületeken dolgozó alkalmazottak munkájának jellemzői	Személytelenebb, jól definiált feladatokra koncentrálódik	Személyes kapcsolatokra építő, problémaorientált
A kapcsolaton belüli szociális klíma jellemzői	Pozitív	Pozitív, kölcsönös bizalom magas

Forrás: Bensaou, 1999 alapján

Mint említettük, a vizsgált hazai autóiipari beszállítók a kapacitás alapú beszállító-típusba tartoznak. Ez az alacsony alkuerejűvel rendelkező pozíció ugyanakkor kutatásunk során bizonyos vállalatok esetében a piaci cserekapcsolat, míg más vállalatok esetében a stratégiai partnerkapcsolat működési jellemzőit mutatta.

Ezt a kettősséget azzal magyarázhatjuk, hogy a két vizsgált OEM betelepülésekor követett stratégiai céljaiban megfigyelhető különbségek következtében a hazai beszállítók piaci helyzete, alkuereje, ennek következtében pedig partnerkapcsolatuk jellege – attól függően, hogy melyik OEM-hez csatlakozott – különféleképpen alakult. Az Audi esetében a betelepülést a globális versenyhelyzet tükrében meghozott döntés indokolta. A betelepülő gyártókapacitás a hazai erőforrásokra – képzett és alacsony munkabérré – épített, de a hazai beszállítói háttér bekapcsolódását nem tekintette elsődleges prioritásnak. Az Audi ugyanis bete-



lepített nagy gyártókapacitásával mobilizálni tudta meglévő integrátorait, illetve beszállítóit. A magyar beszállítói piacnak csak abban az esetben volt lehetősége a bekapcsolódásra, ha képes volt felvenni a versenyt a többi beszállítóval. Ennek eredményeképpen az Audi esetében a magyar beszállítók száma igen alacsony volt. Az a kevés hazai beszállító, aki be tudott kapcsolódni az Audi ellátási láncába, a piaci cserekapcsolat pozíciójába került. A piaci cserekapcsolat még azokra az innovatívnak mondható hazai beszállítókra is igaz, akik saját erőforrásaikra támaszkodva képesek voltak egy-egy alkatrész, részegység fejlesztésére. Az interjúk során megismert hazai innovációk ugyanis kivétel nélkül a személygépkocsi gyártásának olyan részegységére vonatkoztak, melyek viszonylag kis mértékben képesek befolyásolni a megrendelő alapvető kompetenciáját. Ezért ezek a termékek nem alkalmasak arra, hogy kifejlesztőjük, illetve beszállítójuk alkuerejét közvetlenül, és hosszú távon erősítsék.

A Suzuki esetében ugyanakkor a betelepülés piaci indokai, illetve a kis lépések stratégiája eredményeképpen a beszállítói piac versenyeztetése nem globális, inkább regionális méretekben zajlott. A regionális versengésben tovább erősítették a potenciális hazai beszállítók erejét és pozícióját a Közép-Kelet-Európában még meglévő határok okozta adminisztratív és logisztikai nehézségek, illetve a nyelvi különbségek. Ennek következtében a Suzuki esetében a hazai beszállítói bázisra való minél erőteljesebb támaszkodás kényszerre vált. A hazai beszállítók fejlettsége, teljesítménye és különösen tőkeereje azonban alulmaradt azokkal az integrátorokkal összevetve, akiket a Suzuki kis megrendelése miatt nem tudott (gazdaságtalan az integrátoroknak) és nem is akart (gyenge az alkuereje) mobilizálni. Ezért tehát a Suzuki belekényszerült a hazai beszállítói bázis erőteljes fejlesztésébe, melyet intenzív információcsere, jelentős mértékű technológia- és tudástranszfer, közvetlen, személyes kapcsolatok jellemeztek. Az együttműködésnek ezek a jellemzői a stratégiai partnerkapcsolat velejárói.

A Suzuki nyilvánvalóan nagy alkuerővel rendelkezett a hazai beszállítókkal szemben, ugyanakkor stratégiájából fakadóan maga is rá volt utalva a beszállítókra. Az így kialakuló kapcsolattípus a kölcsönös, erős egymásra utaltság, függőség miatt tehát a stratégiai kapcsolat jellemzőit hordozza. A kölcsönös, viszonylag erős egymásra utaltság azonban, mint láttuk, nem a kapcsolat belső jellemzőivel (beszállítói oldalon pl. erős innovatív képességekkel), mint inkább a kap-

csolat szempontjából külső – korábban már bemutatott – tényezőkkel magyarázható. Ez a kapcsolatrendszer ezért nem tekinthető igazi, az együttműködés belső struktúrájából adódó stratégiai partnerkapcsolatnak. Mi „kvázi stratégiai partnerkapcsolatnak” neveztük el.

Érdekes volt megfigyelni, hogy a Suzuki arra törekedett, hogy beszállítóinak függőségi helyzetét hosszú távon is fenntartsa. Erre utalnak a következő eszközök:

- A beszállítónak nem kellett feltétlenül minőségi bizonyítványokkal rendelkeznie ahhoz, hogy a Suzuki beszállítójává válhasson, elég volt a kötelező auditon megfelelnie. Ezzel a Suzuki alacsonyabbra helyezi a belépési szintet versenytársainál, ugyanakkor az ezen a szinten megragadó vállalatok nem képesek váltani, mások beszállítójává válni.
- Az igényelt termék legyártásához szükséges célszámszámot a megrendelő készíti el, és azt a beszállító rendelkezésére bocsátja.
- Adott alkatrész beszerzésekor a megrendelő jellemzően egy beszállítóval áll kapcsolatban, és arra törekszik, hogy a beszállító rendelésállományában saját megrendelése minél nagyobb arányt képviseljen.

#### *A lánc szintű menedzsmenteszközök terén megfigyelhető sajátosságok*

A Suzuki sokkal erősebb kontroll alatt tartja ellátási láncát, mint az Audi. Ezt teszi lehetővé a már említett laposabb beszállítói piramis, valamint az erősebb függőségi kapcsolatok, amelyek abból fakadnak, hogy a beszállító kapacitásainak nagy részét a Suzuki megrendelése kötö le. A Suzuki esetén a származás igazolásának is nagyobb jelentősége van. Ezért gyakrabban előfordul, hogy beszállítói kénytelenek kijelölt beszállítókkal dolgozni.

Mivel mindkét OEM betelepülési stratégiájában lényeges szerepet játszik az áralapú verseny következtében a költségek csökkentése, ezért jellemző eszköz, hogy az OEM közvetlenül tárgyal a beszállító beszállítójával az árak meghatározásakor. A nagyobb alkuerő és a nagyobb megrendelések ily módon kedvezőbb árakat eredményeznek. Ez természetesen egyben a beszállító mozgásterének csökkenését is jelenti, hiszen az OEM ilyenkor értelemszerűen kiköti, hogy kitől kell az anyagokat beszerezniük.

Ugyancsak mindkét OEM-nél fellelhető eszköz (bár az Audi napjainkban kezdte csak el, a Suzuki már régóta alkalmazza) az ipari parkok, modulcentrumok kialakítása az autógyártó közvetlen szomszédságában.



A fizikai közelség gyorsabb reagálást, alacsonyabb szállítási és készletezési költségeket eredményez, és egyben a kontroll szintjének növelésére is alkalmas eszköz. Ilyen esetekben ugyanis a létesítménnyel összefüggő fix költségeket, sőt esetenként akár a munkaerőköltségeket is képes az OEM közvetlenül befolyásolni. A két autógyártó között az ellátási lánc menedzsmentje terén felfedezhető legfontosabb különbségeket a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat

**Az ellátási lánc menedzsment eltérő eszközei  
Audi és Suzuki esetében**

Eszközők	Audi	Suzuki
Beszállítói verseny színtere	Globális	Regionális (hazai és európai)
Beszállítói hálózat felépítése	Klasszikus beszállítói piramis	Laposabb piramis, több közvetlen kapcsolat
Hazai beszállítók száma	Nagyon alacsony	Jelentősebb
Hazai beszállítók tulajdonosi szerkezete	Minden beszállító külföldi többségi tulajdonban	Több a hazai többségi tulajdonú vállalat
Partnerválasztás	Előzetes szűrés (ISO, QS léte) után auditál	Auditálásnak nem feltétele a minősítések (ISO, QS) megléte
Szerszámok – kapcsolat-specifikus befektetések	Beszállító gyártja	OEM gyártja
Egy terméket beszállítók száma	Kettő, versenyeztetés (termékinnováció terén is)	Egy, fogoly vállalat
Beszállító oktatása	Minimális, passzív	Kapcsolat elején intenzív, aktív

Kutatásunk alapvető célja az volt, hogy betekintést nyerjünk a hazai autógyártó ellátási láncok működésébe, s ennek kapcsán feltérképezzük a hazai beszállítói piac kialakulásának lépéseit, elemezzük e piac jelenlegi helyzetét, illetve jövőbeni fejlődési lehetőségeit. A fentiekben bemutattuk, hogyan határozza meg a betelepülő OEM stratégiai helyzete és céljai az általa kialakított ellátási lánc jellemzőit, benne a hazai beszállító vállalatok helyzetét, szerepét. Mint láttuk, ez a két OEM esetében több területen eltér. Az Audinál a követett stratégia nem tette fontossá a hazai beszállítói kapcsolatok kiépítését, fejlesztését. Ennek megfelelően nagyon alacsony a magyar beszállító vállalatok száma. Különösen alacsony ez a szám, ha a magyar tulajdonú beszállító vállalatokat tekintjük. A Suzuki

stratégiai céljaiból és piaci helyzetéből fakadóan rákényszerült arra, hogy beszerzéseinek nagy arányát lokalizálja. Ez a kényszer a hazai beszállítói kapcsolatok aktív kiépítéséhez, a bekapcsolódó vállalatok aktív támogatásához vezetett. A Suzuki tehát az elmúlt évtizedben jelentős mértékben hozzájárult a hazai autógyártó beszállító bázis kialakulásához, és megerősítéséhez.

### A hazai autógyártó beszállítói piac jövője

Az elmúlt néhány évben a hazai beszállítói piac jövőjét erőteljesen érintő jelentős változásokat figyelhetünk meg. E változások egy része közvetlenül kapcsolódik a Suzuki stratégiájának, s ennek következtében piaci helyzetének módosulásához. A változások másik része a magyar gazdaság versenyképességének csökkenésével, s ezáltal a régió autógyártó ellátási láncainak jelentős átalakulásával magyarázható. Nézzük először a Suzuki megváltozott stratégiájának fontosabb elemeit, s az ebből fakadó következtetéseket!

A Suzuki az elmúlt években jelentősen növelte tevékenységének dinamizmusát. Ez a dinamizmus tetten érhető a Suzuki kapacitásainak erőteljes növelésében. A kapacitás bővítése korábban is megfigyelhető volt, forrását eddig elsősorban a hatékonyabb belső erőforrás-felhasználás biztosította. A Suzuki azonban az eddigi kis lépésekben történt kapacitásbővítés helyett, az ugrásszerű, egyszerre jelentős kapacitásnövekedést lehetővé tévő beruházásokról döntött. A Suzuki megnövekedett dinamizmusa ugyanakkor tetten érhető az elmúlt években megindult, s várhatóan tovább gyorsuló modellváltásokban is. A hazai beszállítók számára e dinamizmus mindkét eleme lehetőségeket, de veszélyeket is rejt magában.

A kapacitásbővítésből fakadó nagyobb rendelési volumenek természetesen közvetlenül megjelennek a beszállítók oldalán is. Ez egyrészt lehetőség a hazai beszállítói piac számára, akik az eddigi tapasztalatokra építve jelentős plusz megrendeléshez juthatnak. Az, hogy a beszállító vállalatok tudnak-e élni ezzel a lehetőséggel, nagymértékben függ attól, hogy a szükséges fejlesztésre, bővítésre rendelkezésre áll-e a megfelelő tőke mennyiség.

A kapacitásnövekedés ugyanakkor veszélyeket is rejt magában, hiszen a Suzuki hazai aktivitását jelentős mértékben éppen a kis gyártási, s ennek következtében rendelési mennyiségekkel magyarázhatjuk. E kapacitások növekedésével a Suzuki az Audihoz hasonlóan szükség szerint mobilizálni tudja majd saját eredeti



beszállítói hálózatát (főleg az integrátorok). A verseny intenzitásának növekedéséhez hozzájárul az is, hogy a régióba jelentős további OEM-ek települtek be, illetve készülnek betelepülni. A régióban így megjelenő növekvő kereslet az előzőekhez hasonlóan a versenyképes hazai vállalatok számára lehetőség, de veszély forrása is. Hasonlóan a Suzuki kapacitásának növekedésénél elmondottakhoz a lehetőség mellett azért jelenthet veszélyt, mert ez a volumenében jelentős, s ráadásul földrajzilag koncentráltan jelentkező kereslet jelentős integrátorok betelepülését vonhatja maga után, ami közvetlenül vezethet bizonyos hazai beszállítók piacvesztéséhez.

A gyorsuló modellváltások a beszállító vállalatok felé újfajta követelményeket támasztanak. A Suzuki betelepülését követően – az utóbbi évekig – egy autó-moddellel volt jelen a piacon. Beszállítói hálózatának kiépítésekor, mint említettük, jelentős tudás, és technológiatranszferre került sor. Ennek nyomán a bekapcsolódó hazai vállalatok elsajátíthatták az adott alkatrész gyártásához szükséges termékismereteket, illetve technológiát. Az elsajátított tudás a modellváltás hiánya következtében sokáig közvetlenül, jelentősebb saját fejlesztési tevékenység nélkül is alkalmazható volt. Meg kell jegyezni, hogy az autópárbán általában elterjedt – s a Suzuki által is elvárt –, hogy a beszállítók évi 2–3%-os költségcsökkentést érjenek el. Az ennek való megfelelés természetesen szükségessé tette a gyártástechnológia folyamatos fejlesztését. Ez a fejlesztési tevékenység véleményünk szerint azonban messze elmarad attól a szinttől, ami várhatóan a modellváltások kapcsán a beszállító vállalatokkal szemben elvárásaként megfogalmazódik. A hosszú távú sikerben ezért az eddigieknél még nagyobb jelentősége lesz a termék-, illetve az ehhez kapcsolódó magas szintű technológiai ismereteknek.

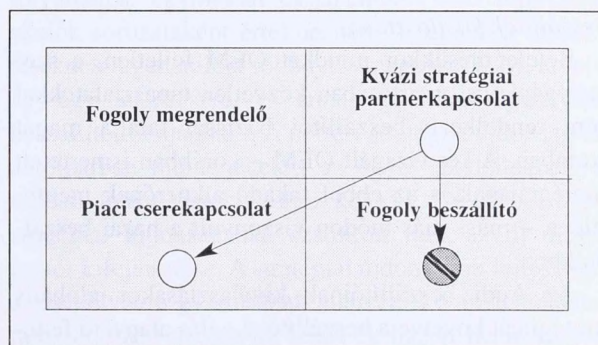
Az előbbieken említett piaci változások, illetve az Suzuki bemutatott új stratégiai céljai módosítják a Suzuki és a hazai beszállítók függőségi viszonyait, ennek eredményeképpen pedig kapcsolatrendszerét. Ez az ellátási láncba már beépült beszállítók számára a kapcsolatok újradefiniálását vonja maga után. A „kvázi partnerkapcsolat” előnyeit eddig élvező cégek várhatóan vagy a fogoly beszállító, vagy a piaci cserekapcsolat kategóriájába csúsznak át (7. ábra), annak függvényében, hogy mennyire sikerült az indító évek támogatását, illetve az együttműködés során megszerzett tudást és tőkét saját hosszú távú fejlődésük érdekében befektetni. Azok a hazai cégek, amelyek nem gondolkodtak hosszú távon előre és megszerzett tőkéjüket

nem forgatták vissza saját fejlődésük érdekében, kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek, hiszen az élesedő versenyben nagy valószínűséggel nem tudják majd megállni a helyüket. A hosszú távon gondolkodó, a „kvázi partnerkapcsolat” előnyeit maguk javára fordító cégek a piaci cserekapcsolat helyzetébe kerülnek, és bátran számíthatnak arra, hogy képesek lesznek felvenni a versenyt új versenytársaikkal is. A piaci partnerkapcsolatra való „felkészülés” időszakát kihasználni nem képes vállalatok várhatóan a fogoly beszállító pozíciójába kerülnek, hosszú távon pedig könnyen elveszíthetik eddigi üzleti kapcsolataikat, megrendeléseiket.

Sajnos nem minden hazai beszállító tudott az elmúlt években a megfogalmazódó új elvárásoknak megfelelni. Az első modellváltás során a Suzuki korábbi hazai beszállítóinak mintegy 10%-a lecserélődött. Reméljük, hogy ez a tendencia a jövőben nem folytatódik!

7. ábra

A hazai beszállítói kapcsolatok változásai  
a Suzuki esetén



A Suzuki stratégiai pozíciójának és ennek eredményeképpen a hazai beszállítókhoz való viszonyulásának változását interjúalanyaink is egyértelműen érezték. Megfogalmazták, hogy ma már sokkal nehezebb a Suzukival kiépíteni kapcsolatot, mint korábban. Jelezték, hogy a kialakuló kapcsolat során már nem nyújt beszállítóinak olyan intenzív segítséget. A Suzuki új helyzete egyik fontos jelzőjének tekintjük saját beszerzési szervezetének átalakítását. Ez az átalakítás mintegy három éve kezdődött. Korábban a Suzuki beszerzői vállalatokért voltak felelősek, a változás eredményeképpen a beszerzőket alkatrészcsoporthoz rendelték. Ennek értelmében egy beszerzőnek a hozzá tartozó termékek valamennyi beszállítójával kell tartania a kapcsolatot. E szervezeti átalakulás véleményünk szerint hűen tükrözi a megrendelő – beszállító közötti kapcsolatban bekövetkezett változá-



sokat. Az eddigi szoros, gyakran személyes kapcsolat e szervezeti keretek között várhatóan formalizáltabb, és személytelenebb lesz.

### Kapcsolatfelvétel és együttműködés – a hazai beszállítói bázis kialakulása és versenyjellemzői

Tanulmányunknak ebben a részében beszámolunk a hazai beszállítói bázis kialakulásának főbb lépéseiről. Bemutatjuk, hogy a *beszállítók kiválasztásának* melyek voltak a legfontosabb szempontjai, s vizsgáljuk, hogy ezek a szempontok mennyiben voltak hasonlóak, vagy éppen különbözőek. Interjúinkra alapozva összefoglaljuk, hogy mennyiben, és milyen módon járultak hozzá a betelepülő multinacionális OEM-ek a hazai *beszállítói bázis fejlesztéséhez*. Ismertetjük a *beszállítói teljesítmény értékelésének* alkalmazott gyakorlatát, s ennek kapcsán vizsgáljuk a *versenyelőny forrásainak* elemeit, illetve egymáshoz való kapcsolódásuk módját.

#### Beszállítók kiválasztása

Betelepülésükkor mindkét OEM fejletlen, a személygépkocsi gyártásában közvetlen tapasztalatokkal nem rendelkező beszállítói bázissal találta magát szemben. A két vizsgált OEM – korábban ismertetett stratégiájának, s az ebből fakadó alkuerőnek megfelelően – más- más módon viszonyult a hazai beszállítókhoz.

Az Audi beszállítóinak kiválasztásakor globális stratégiáját követve a beszállítói válás alapvető feltételévé tette megfelelő minőségbiztosítási tanúsítvány, illetve közvetlen, az autógyártáshoz lehetőleg szorosan kapcsolódó gyártási tapasztalatok, referenciák meglétét. Csak ezeknek az alapvető feltételeknek a teljesülése esetén pályázhat a beszállító, aki a rendelések elnyerése előtt még egy komoly, a megrendelő által elvégzett auditon kell, hogy áteszen.

A Suzuki hazai beszállítói bázisának kiépítésekor két vállalatípussal találta szembe magát. Az egyik típus képviselői azok a közepes, illetve nagy cégek, melyek a rendszerváltás előtt a gépjárműipari ágazat vezető vállalatai voltak. Bár e vállalatok a KGST piac összeomlása, illetve az ezzel párhuzamos piacvesztés miatt súlyos problémákkal küzdöttek, a Suzuki velük szemben a beszállító kiválasztáskor lényegileg ugyanazokat a feltételeket támasztotta, mint az Audi. Potenciális beszállítói válhattak azonban a Suzuki esetében azok a tanulékonynak, nagyon rugalmasnak és

ezért életképesnek tűnő kisvállalkozások is, amelyek nem feltétlenül rendelkeztek nagy múlttal a gépjármű-, illetve alkatrészgyártásban, de bizonyítani tudták gyártási képességüket és elkötelezettségüket. Fontos választási kritérium volt a potenciális beszállító vállalatban az erős tulajdonosi, és ezzel járó vállalkozói szemlélet. Interjúink során azt tapasztaltuk, hogy ez utóbbi akár magasabb prioritást is kapott, mint a korábbi gyártási tapasztalatok. Ez vezetett el ahhoz a helyzethez, hogy nem egyszer kicsi magánvállalkozások nyertek el beszállítói megrendeléseket a Suzukitól nagy, jelentős múlttal rendelkező, de piacait elvesztő, s az állami tulajdon következtében közvetlen tulajdonosi érdekeltséggel nem rendelkező, így nehezezebbnek, kevésbé alkalmazkodóképességű vállalatok előtt.

Mindkét típusú vállalatnál megfigyelhető, hogy a beszállítói válás egyik fontos tényezője volt a rövid, illetve középtávú életképesség. A piacait teljesen elvesztő, új piacokat felkutatni képtelen volt szocialista nagyvállalatok kiestek a Suzuki rostáján. A piaci megrendelésekkel rendelkező vállalatok képesek voltak arra, hogy a Suzukival történő kapcsolatépítés kezdeti – a támogatás mellett is tökeigényes és nehéz – szakaszát átvészeljék. Érdekes módon a piaci szempontú több lábbon állás kezdeti kiválasztási kritériuma a beszállítókkal való együttműködés előrehaladtával vesztett jelentőségéből, s interjúink során azt tapasztaltuk, hogy a Suzuki beszállítói a gyümölcsöző együttműködés eredményeképpen, és más tényezők – pl. stratégiai előrelátás hiánya, tőkehiány – miatt vesztettek, vesztettek korábbi piacaikból, s erős egyoldalú függőség jött, illetve jöhetett létre.

Az interjúk során egyértelműen megfogalmazódott, hogy az autógyártásban, illetve a személyautó-gyártásban a rendeléshozzáértő kritérium az ár. Képesítő kritériumként az árhoz hasonló egyértelműséggel fogalmazódott meg a minőség. A minőségbiztosítási tanúsítványok megléte az Audi esetében az egyik – a termék- és technológiakompetencia mellett a – legfontosabb versenybe lépési szempontként fogalmazódott meg. Bár a Suzuki nem feltétlenül kívánta meg beszállítóitól minőségbiztosítási tanúsítványok meglétét, azok megszerzése minden esetben időben szorosan követte a beszállítói státusz megszerzését.

#### Beszállítók fejlesztése

A beszállító kiválasztása során megfigyelhető különbözőségek az Audi és a Suzuki között, illetve a Suzuki hozzáállásán belül tükröződnek a beszállítók számára nyújtott támogatás jellemzőiben, mértékében



is. Az Audi nem nyújtott aktív támogatást a hazai vállalatok számára (sem). Mint ahogyan egyik interjúalanyunk fogalmazott: „az Audi abban segített, hogy kijelölte azt a célt, amit el kell érünk.” A Suzuki piaci helyzetéből fakadóan kénytelen volt aktív beszállító fejlesztési tevékenységet folytatni. E tevékenység mindkét előbb említett vállalat típus esetén megfigyelhető, mindkettőnél jelentős mértékűnek mondható. Interjúink során az is kitűnt azonban, hogy a beszállító piac elvárások mentén történő szegmentálása sokszor a támogatás mértékét is befolyásolta: a kisebb, tőkehiányosabb, de ígéretes partnerek támogatása intenzívebb, míg a nagyobb múlttal rendelkező, tőkeerősebb cégek esetében kisebb mértékű volt (5. táblázat).

5. táblázat

A kapcsolatfelvételhez, illetve a megrendelés elnyeréséhez, a beszállítóvá váláshoz fontos tényezők a két OEM esetén

Audi	Suzuki – Nagyobb beszállítók	Suzuki – Kicsi beszállítók
Minőségbiztosítási tanúsítvány	Minőségbiztosítási tanúsítvány	Vállalkozói, illetve tulajdonosi szemlélet
Referenciák	Gyártási tapasztalat, gyártási képesség	Gyártási képesség
Diverzitás szintje	Több lábon állás	Több lábon állás

Hazai beszállítóinak fejlesztésében a Suzuki nemcsak maga vett aktívan részt, de ehhez a feladathoz mozgósítani tudta otthoni beszállítói kapcsolatrendszerét.

A támogatás típusai:

- Tőketranszfer (vegyesvállalatok alapítása Suzuki hazai beszállítóival)
- Technológiatranszfer (technikai assistance szerződés – licenc megszerzése kedvezményesen az eredeti Suzuki beszállítótól)
- Gépek (haszonbérletbe)
- Szerszámok (OEM finanszírozza)
- Tanulmányutak
- Oktatás – training
- Kihelyezett mérnökök finanszírozása
- Hitelnyújtás

### Kapcsolatok menedzsmentje – beszállítói teljesítmények értékelése

A beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének vizsgálatakor elsősorban a beszállítók által nyújtott teljesítmény értékelésére és az ebből fakadó esetleges problémák kezelésére gondolunk. Bár – mint látni fogjuk –

a kapcsolatok menedzsmentje ebből a szempontból alapvetően azonos prioritások mentén történik, annak elmúlt mintegy tíz évi gyakorlata szintén mutat bizonyos eltéréseket.

A beszállítói teljesítmények értékelésének szempontjai mindkét OEM esetében alapvetően megegyeznek. E szempontok közé tartozik a minőség (megfelelő PPM értékek biztosítása), a nyújtott logisztikai szolgáltatás színvonalának megbízhatósága (határidőre történő szállítás) és a rugalmasság. A rugalmasság fogalma magában foglalja a logisztikai elvárások változásaihoz való rugalmas reagálást, például a gyártási sorrendnek megfelelő szállítás képességét (line sequencing). Magában foglalja ugyanakkor az OEM által kezdeményezett és irányított termék-, illetve az ezekhez kapcsolódó technológiafejlesztésben való aktív részvételt is. A személyautó gyártása az alkatrészek, részegységek esetében az elmúlt években egyre inkább standardizálódott. A fejlesztések döntő többsége a folyamatos újítások (Porter, 1986) kategóriájába tartozik, ami a kis lépésekben megvalósuló, folyamatos, egymással összhangban lévő fejlesztési akciók sorozataként értelmezhető. Ezeknek a fejlesztéseknek a generálója többnyire maga az OEM, amely egy-egy alkatrésze, és annak gyárthatóságára kér beszállítóitól ajánlatot. A porteri stratégiai újdonság az autóiparban mindenekelőtt az egyes modellekhez, a modellkínálat kialakításához kötődik. Az utóbbi évek stratégiai újdonságának számított még az új diesel motor kifejlesztése. A stratégiai újdonságok fejlesztése a személyautó gyártásának alapvető kompetenciájába tartozik, ezért azokat az OEM-ek házon belül, illetve szoros, valódi stratégiai szövetségekben valósítják meg.

A beszállítói piramis tagjainak a termék-, illetve technológiafejlesztése tehát a folyamatos újítások kategóriájába esik. Az Audi esetében a beszállítóknak ebben a fejlesztési tevékenységben való részvétele más beszállítói kategóriába kerülést is jelent: a *global sourcing*, azaz globális beszerzés esetén már gyártásban lévő alkatrészek globális versenyeztetése folyik. Azok a termékek kerülnek ebbe a beszerzési kategóriába, melyeknek már megvannak a pontos specifikációik. A *forward sourcing*, azaz a haladó, előre mutató beszerzésnél azon alkatrészek, termékek beszerzése folyik, ahol az Audi fejlesztési koncepciót kér a beszállítóktól. Ebben az esetben tehát a beszállítónak a termék, illetve a gyártási technológia fejlesztésébe is be kell fektetnie. A *forward sourcing* kategóriájában egy-egy termék, és az ehhez aktuálisan tartozó beszállító



lító csak rövid ideig (egy évig) tartózkodik, s utána átkerül a global sourcing kategóriájába. A *forward sourcing* kategóriájába bekerülni – tehát az új termékek, illetve a hozzájuk tartozó gyártástechnológia fejlesztésében sikeresen részt venni tudó beszállító vállalatok termék-, illetve technológiakompetenciájuk bizonyítása révén (ami egyre fontosabbá válik a gyorsuló modellváltással) jobb megítélésben részesülnek, s az adott termékek esetében a *global sourcing* fázisban is várhatóan nagyobb eséllyel vesznek részt.

A Suzuki esetében a fejlesztési tevékenység beszállító megítélésében és kiválasztásában betöltött szerepe az elmúlt években kisebb szerepet játszott. Ennek elsődleges oka, hogy az alkatrész és részegységek fejlesztése többnyire a modellváltásokhoz kötött. A Suzuki pedig betelepülése óta – egészen az elmúlt évekig – modellkínálatát nem bővítette. Természetesen ebben az esetben is folyt fejlesztés, mely mindenek előtt a gyártott alkatrészek gyártási költségeinek lecsökkentését célzó gyártástechnológiai fejlesztésekben mutatkozott meg. Az elmúlt években azonban a Suzuki is átment egy modellváltáson, s a következő években újabb és újabb modellek bevezetését tervezi. A modellkínálat dinamikus bővülése, változása megnöveli az előbb említett fejlesztési tevékenységek jelentőségét, s ezzel új kihívások elé állítja a hazai beszállítókat.

Az innovációval kapcsolatos rövid kitérő után térjünk vissza az OEM-ek beszállítói értékelési rendszeréhez. A fent említett tényezők fontossági sorrendben tehát a következők voltak: minőség, megbízhatóság, rugalmasság. A sorrend mindkét vizsgált OEM esetében megegyezik. Az értékelési szempontok egyezése mellett ugyanakkor e téren is érdekes, a beszállítókhoz fűződő kapcsolatára, viszonyára visszavezethető sajátosságot mutatott a két OEM. A beszállítók értékelésekor az Audi a fenti értékelési kritériumokat meghatározott, és időben – legalábbis középtávon – változatlan súlyok mellett vette figyelembe. Az a beszállító, aki az adott szempontok, adott súlyok mellett gyenge teljesítményt nyújt, rosszabb besorolási kategóriába kerül, s ez közvetlenül, és rövid távon csökkenti üzleti lehetőségeit. A Suzuki esetében a kritériumok súlyozása időben eltéréseket mutatott. Az egyes értékelési szempontok súlyának ez az akár rövid távon is változó súlyozása véleményünk szerint tudatos tevékenysége a Suzukinak, alkalmas eszköze a beszállítói bázis hosszabb távú fejlesztésének azáltal, hogy a beszállítókat a nagyobb súlyú tényezőkre való koncentrálásra ösztönzi. Természetesen a Suzukinál is igaz, hogy a beszállító értékelésekor tapasztalt rossz

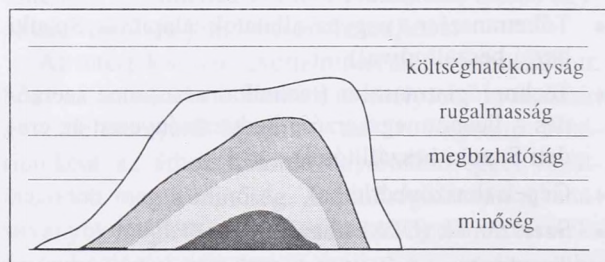
teljesítmény – főleg közép, illetve hosszabb távon – az üzleti lehetőségek romlását vonja maga után.

### A versenylőny forrása

A minőség, megbízhatóság, rugalmasság tehát az OEM-ek legfontosabb értékelési kritériumai, de véleményünk szerint egyben a versenylőny megszerzésének legfontosabb okai, tényezői is. Mint azt korábban említettük, a személyautó-gyártásban egyértelműen az ár a *rendeléselnyerési kritérium*. A versenylőny közvetlen forrása tehát az alacsony ár, ami hosszú távon csak a hatékonyabb belső működéssel tartható fenn. Ennek a hatékony működésnek az elemei a *jó minőség, a megbízhatóság és a rugalmasság*. Az OEM-ek beszállítóinak teljesítményértékelésekor megfogalmazott kritériumai tehát azokat a tényezőket helyezik középpontba, amelyek a beszállító működési hatékonyságának legfontosabb elemei, s ezzel nemcsak az OEM számára aktuális üzlet teljesítésében, de a beszállító hosszú távú versenyképessége szempontjából is kardinális kérdések. A költséghatékony működés (tehát alacsony ár), s az azt biztosító jó minőség, magas szintű megbízhatóság és nagyfokú rugalmasság összefüggése jól ismert a termelésmenedzsment (*operations management*) szakirodalmából. Ferdows – De Meyer (1990) homokkúp modellje szerint (8. ábra) a minőség, rugalmasság, szállítás és költség az itt megadott sorrendben egymásra épülnek.

8. ábra

A homokkúp modell



A sikeres hazai vállalatoknak van még két fontos, az eddigiekben tárgyalt belső működési tényezőkön túlmutató jellemzője. Ezek a vevőorientáció, illetve a stratégiai gondolkodásmód. Az első, a *vevőorientációnak*, mint a piacgazdaságot mozgató alapvető szemléletnek az elsajátítása. A másik döntő fontosságú sikerétényező a vállalkozás piaci lehetőségeit folyton kutató, a kínálgazdálkodás megvalósításához szükséges eszközöket, képességeket felmérni és biztosítani képes *hosszú távú, stratégiai gondolkodás*.



## Következtetések

Az Audi stratégiája, beszállítóinak globális versenyeztetése csak a legfelkészültebb vállalatoknak ad lehetőséget a lánchoz való csatlakozásra, ahol a felkészültség minőségben, megbízhatóságban és nagyfokú rugalmasságban (elsősorban termelési, logisztikai és termékfejlesztési területen) testesül meg, természetesen mindez a lehető legkedvezőbb áron. Az Audihoz kapcsolódó alkatrész-beszállítóknak az autóiparban jellemző nagy mennyiségek következtében ráadásul elegendő kapacitással kell rendelkezniük a szükséges mennyiségek legyártásához. A bekerüléskor támasztott magas elvárások következtében ugyanakkor a láncba befogadott vállalatok hosszú távon számíthatnak az együttműködésre. Az említett feltételeknek az elmúlt időszakban igen kevés hazai beszállító vállalat tudott eleget tenni. Ezeknek a vállalatoknak azonban véleményünk szerint nincs mitől aggódniuk, pozíciójukat a térségben lezajló események várhatóan nem fogják megváltoztatni.

A Suzuki stratégiája következtében kialakult sajátos magyar beszállítói körnek a közeljövőben több nehézséggel kell szembenézniük. Felkészültségük, kapacitásuk gyakran nem éri el globális versenyeztetés során kiválasztott beszállítók szintjét, és a Közép-Kellet-Európába települő autógyárak után érkező integrátorok könnyen kiszoríthatják őket a ringből.

Magyarország érdekeit és e beszállítók esélyeit vizsgálva azonban van még lehetőség a folyamat pozitív irányba terelésére. Mivel az integrátorok a Pozsony – Győr – Szentgotthárd térségben megjelent nagy autóipari igényre minden bizonnyal rámozdulnak, érdemes lenne az említett háromszögben ipari parkokat kialakítani azzal a céllal, hogy az integrátorok oda becsábíthatóak legyenek. Ez esetben, bár a magyar beszállítók, mint közvetlen beszállítók nagy valószínűséggel kiszorulnak a piacról, ugyanakkor 2. szintű

és alacsonyabb beszállítói pozíciót a korábbiakhoz képest – már csak a földrajzi közelség okán is – nagyobb arányban érhetnek el. Márpedig az autóipari klasszikus piramis felépítést tekintve a jelenleg Suzukinak szállító vállalatok közül sok inkább a 2. vagy még alacsonyabb szintre való, ahol a követelmények és a kapacitásigények egyaránt alacsonyabbak.

## Felhasznált irodalom

- Bayer J. és Czákó E. (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, Vezetéstudomány 1999. 2.sz.  
 Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer – Supplier Relationships, Sloan Management Review, Summer, p. 35-44.  
 Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest  
 Dyer, J. H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, Strategic Management Journal, Vol.17., p. 271-291.  
 Dyer, Jeffry H. – Cho, Dong Sung – Chu, Wujin (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management; California Management Review, Vol. 40 No 2, Winter, p. 57-77.  
 Ferdows, K. – de Meyer, A. (1990): Lasting improvements in manufacturing Performance: in search of a new theory, Journal of Operations Management, Vol. 9 No. 2, p. 168-184.  
 Haffmans, L. – van Weele, A. (2003): How suppliers can become innovative, Proceedings of IPSERA Conference, p. 645-654.

## Lábjegyzetek

- 1 A kutatáshoz a pénzügyi forrásokat a BKÁE Gazdálkodási Karának normatív kutatási pályázata biztosította. A kutatásban, különösen az első, irodalom feldolgozási fázisban négy egyetemi hallgató, Nagy Judit, Gyalog Zsófia, Matyusz Zsolt és Alexa Balázs is közreműködött. A tanulmány Chikán Attila 60. születésnapja tiszteletére született. Ezúton is köszönjük neki azt a szakmai és emberi támogatást, amivel utunkat egyengette (Demeter Krisztina és Gelei Andrea).
- 2 Szokás őket OEM-nek (Original Equipment Manufacturer), azaz végermék összeszerelőknak nevezni.
- 3 Természetesen mindkét OEM esetén lényeges szempont volt a gazdasági és politikai biztonság, ezen a téren nincs különbség a két vállalat között.

## E számunk szerzői:

Dr. SZABÓ József, főiskolai docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; CSÁSZÁR Gabriella, közgazdász; Dr. KONCZ Katalin, egyetemi tanár, BKÁE; DEMETER Krisztina, egyetemi adjunktus, BKÁE; GELEI Andrea, egyetemi adjunktus, BKÁE; JENEI István, egyetemi tanársegéd, BKÁE; JÁKI Erika, közgazdász; Dr. Habil. KOCSONDI József, egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem, Keszthely; JUHÁSZ Imre, közgazdász.